

DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO: REFLEXÕES SOBRE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA NA ESCOLA

GABRIELE ALVES DE LIMA

Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia. Universidade Regional do Cariri – URCA, e-mail: gabriele.alvesdelima@urca.br

LUIZ CARLOS CARVALHO SIQUEIRA

Orientador. Professor do Departamento de Educação da Universidade Regional do Cariri – URCA, e-mail: luiz.siqueira@urca.br. Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

RESUMO

Buscamos aqui identificar as diferentes perspectivas da administração e gestão escolar. Nos perguntamos acerca das mudanças de concepções e práticas organizativas da escola. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica, na qual apoiamos nas reflexões e apontamentos de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (2012), Prado (2012), Brito e Carnielli (2011), Libâneo (2001; 2009) e Luck (2009). Dentro os resultados emergentes da investigação temos que mesmo diante de consideráveis mudanças legais e teóricas das políticas educacionais, sobretudo, no que diz respeito as formas de organização e gestão das escolas públicas, muito há de ser realizado para consolidar a escolar como espaço-tempo de promoção da cidadania, justiça social e formação humana plena. Conclui-se, que embora ainda prevaleça nos dias de hoje a perspectiva de uma gestão de base técnica-administrativa na escola, existe uma reconfiguração da gestão escolar por meio da democratização e participação ativa nos processos administrativos e didático-pedagógicos.

Palavras-Chave: Administração escolar; Gestão participativa; Escola.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo, reflete sobre os desdobramentos da administração escolar a concepção de gestão educacional participativa. Desse modo, partimos do pressuposto que as teorias da administração e da gestão mercadológica e política se encontram no ambiente escolar e produzem sentidos e significados de escola, ensino, aprendizagem, docência e discência. O capitalismo contemporâneo e a alta demanda para qualidade do ensino foram importantes para as abordagens que aconteceram no decorrer dos anos em relação a gestão das escolas.

No Brasil, com o advento da Constituição Federal de 1988, um novo conceito de cidadania, justiça social e equidade emerge reconfigurando o sentido e práticas entorno da Democracia Participativa. Esta forma de democracia tensiona as formas de fazer e gerir as políticas estatais e governamentais. Ela chega nas escolas como uma forma de contraposição de lógicas hegemônicas de base industrial/empresarial/mercadológica. Com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 as escolas passam a ter direito a uma gestão democrática. Dessa forma, possibilitou a participação popular dentro dos assuntos educacionais, essa atuação foi importante para todo o processo da democratização nas escolas. Visando isso, outras iniciativas de ampliação das políticas públicas e a nova forma de entender a gestão educacional foram fatores importantes para os marcos estabelecidos durante os anos.

Nesse novo paradigma sobre o entendimento de gestão, a participação efetiva vai se estabelecendo no âmbito escolar. Contudo, as estratégias são vistas como necessárias nesse cenário de interesses políticos para poder então, se alcançar uma escola democrática. Exigindo assim, experimentos voltados aos documentos norteadores, ao planejamento, avaliação e ensino.

Visando isso, as indagações feitas se desenrolam-se, por meio de autores que tratam dos assuntos abordados como: Brito e Carnielli (2011); Libâneo (2001 e 2009); Libâneo, Oliveira e Toschi (2012); Luck (2009); Paro (2012); Prado (2012). Desse modo, essas reflexões da gestão passaram por abordagens dentro da escola que visavam o autoritarismo e a representação que acontecia dentro das empresas, mas com o passar dos anos foi sendo quebrada essa dicotomia e se estendia a um processo mais participativo e democrático.

Por meio desta, a justificativa dessa pesquisa se estabelece para responder o seguinte questionamento: Que ações são desenvolvidas pelos gestores para garantir o processo democrático dentro da escola? E com isso, entender acerca dos desdobramentos gestão escolar na contemporaneidade.

2. DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO PARTICIPATIVA

Durante anos a gestão educacional passou por mudanças no que diz respeito aos seus aspectos administrativos e pedagógicos. Essas mudanças, levam em consideração a organização desse espaço. Por muito tempo essa organização era administrativa e não apresentava conceitos que interessam ao campo pedagógico de fato. Os desdobramentos da administração escolar, como seu modelo administrativo era voltado para as ações técnicas e contemplava um sistema empresarial de trabalho. Com isso, suas ações não visavam a aprendizagem dos alunos de certo modo, pois essas interações tinham como foco as divisões de trabalho como uma empresa.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) “[...] a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos.”. Com isso, a escola passa a ter um novo significado nas interações sociais e humanas, decorrendo ainda, uma série de fatores voltadas ao ensino-aprendizagem. Segundo Brito e Carnielli (2011, p. 28):

Uma escola é uma organização, uma vez que é formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores e funcionários que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuir para o bem comum da sociedade onde todos estão inseridos.

Segundo Prado (2012) as mudanças que ocorreram na sociedade nas últimas décadas reconfiguraram o campo educacional, sobretudo, no que se refere a forma de gestão escolar. Um fator desse desenvolvimento, se deu a partir das delegações de funções, divisão de setores e de ocupações diferentes no espaço escolar. Ocupações essas que visam um conjunto de atividades administrativas como coordenar, planejar e executar. Esses campos de atuação são pontos importantes na estruturação

dos processos que visam o ensino, porém, nem sempre ocorreu dessa maneira. Vista ainda como uma empresa, os processos eram dados por hierarquia e obediência, ou seja, alguém incumbia as tarefas e outro teria que executar. Por tempos, a qualidade do ensino era voltada para a técnica e o trabalho, isso desde a época do maquinário industrial quando o taylorismo e o fordismo demandam aspectos de forte influência no desenvolvimento das sociedades.

Esse sistema de educação pode ser definido com a teoria geral da administração, na qual, foram escritas as primeiras versões sobre como deveria ser a administração escolar. Nesses dois modelos o taylorismo “[...] tinha como principal preocupação, extinguir o desperdício e as perdas ocorridas nas indústrias de sua época e ainda, aumentar a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.” (BITAR; VICENTE, 2020, p. 401).

Na perspectiva de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o setor educacional tinha como norte os trabalhadores nas indústrias. Diante desses envolvimento, isso não é o suficiente, não basta ficar preso a essa mão de obra, mas precisa ter conhecimento das funções do processo e a escola se estabelece para essa construção. Libâneo (2009) aponta que quando trata sobre cultura organizacional vale ressaltar as ações da escola e da gestão. Essas formas de atuações necessitam ainda estudos que possibilitem a organização, menções às funções que são estabelecidos e aos seus setores. Uma vez que, ainda existem confusões acerca das funções do diretor, coordenador pedagógico e os professores. E essas discussões, oferecem cada vez mais oportunidades de estudos a se pensar e refletir essas atuações no campo escolar. Estudos esses, que inserem esse papel do gestor nas políticas educacionais e não apenas a visualizar a escola como espaço de metas a serem alcançadas. (LIBÂNEO, 2009).

Nessa perspectiva, para Luck (2009) às práticas do gestor dentro da escola será extensa ou pequena quanto a visão da sua concepção sobre educação. Dependendo dessas ações, as atribuições do gestor devem ser centradas nos objetivos da organização. A aplicabilidade dos direcionamentos que serão feitos, dependem do planejamento de forma organizada.

Entendendo ainda essa notoriedade do papel do gestor focado na escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) corroboram que existem duas maneiras de isso acontecer. Uma delas é pela perspectiva neoliberal que deixaria o Estado fora das questões de planejamento e execução dos assuntos que dizem respeito aos processos pedagógicos e isso seria

centrado pelo papel do gestor. E na percepção sociocrítica, na qual, a liberdade e autonomia dos assuntos educacionais seria uma construção. Nesta segunda compreensão, a aprendizagem seria vista como um fator de que os professores teriam a autonomia de ensinar, visando essa prática significativa.

Com isso, essa centralização da gestão depois da legislação e ampliação na esfera das políticas públicas, possibilita ainda, a criação de uma gestão democrática. Por meio desta, programas foram criados para implementar essa reorganização na educação e facilitar as demandas do sistema educacional. Contudo, é notório a partir das estruturas das escolas públicas no Brasil que somente isso, ainda não é o necessário para a garantia de um ensino de qualidade e uma gestão mais colaborativa.

Desse modo, a gestão educacional não deixa de estar associada ao saber pedagógico, pois ela estará direcionada aos planejamentos e a uma gestão participativa. E com isso, sua intencionalidade nas ações pedagógicas perpassa não somente os níveis de organização. Luck (2009) vai tratar ainda sobre as dimensões da organização da escola e com isso, a autora indaga que trabalhar com gestão escolar baseia-se na atuação que promoverá toda estrutura dos processos que se estabelecem para garantir o aprendizado, a orientação e o conhecimento de forma efetiva para que dessa maneira os objetivos sejam alcançados.

Dessa forma, a função do gestor educacional não é vista somente como o fator principal da direção, mas uma ação integrada dos setores da comunidade escolar. Esses processos educacionais emergem de uma forma para entender os aspectos tanto administrativos, jurídicos e pedagógicos de maneira articulada, privilegiando assim, a estrutura social da escola. Segundo Prado (2012, p. 27), “[...] Gestão democrática não é algo imposto ou dado, é uma conquista, é fruto do desejo de uma escola mais humana, mais justa e plural.[...]”. Nesse processo de gestão participativa o exercício didático perpassa o autoritarismo da função do gestor e se associa a importância do trabalho em equipe.

3. GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Entende-se que os processos que demandam a estruturação de uma gestão colaborativa, ainda não devem emanar apenas pela entrega de responsabilidades. A participação e a interação das funções estabelecidas devem ser resultadas de uma construção com o intuito da participação de todos. Desse modo, Gadotti (2013, p. 9) vai discorrer que: “Participar

depende de condições concretas de participação.”. Isso é entendido como um dever a seguir para se chegar à democratização, ou seja, a colaboração do outro deve ter o mesmo peso para todos.

Essa gestão democrática ela é inserida na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, garantindo essa, uma melhor participação dos autores da escola. Contudo segundo as reflexões da Meta 19, do Plano Nacional de Educação – PNE:

[...] o texto do Projeto Lei foi alvo de constantes emendas, passando por consideráveis mudanças até a efetiva promulgação da Lei no ano de 2014. Foram 3.365 emendas ao projeto até que fosse promulgada a Lei nº 13.005 em 24 de junho de 2014, no qual prevê na meta 19 “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.” (BRASIL, 2014). Prazo este que finda no presente ano (2016). (BERNARDO E BORDE, 2016, p. 266)

Prado (2012) questiona que a gestão democrática muitas vezes é realizada eleições para se escolher um “diretor”. Contudo, a autora argumenta que somente isso não é necessário para abranger a prática democrática dentro da escola. Nesse espaço da escola pública, a gestão deve ser realizada com a participação efetiva do povo. E com isso, a organização da escola e da sociedade vem ganhando espaço nessas instituições articulando ferramentas para o saber pedagógico. A gestão educacional tem como principal função a promoção de aprendizagens, a junção da ação docente com o papel da coordenação e a gestão pedagógica, vinculada a todos os setores do espaço escolar. A participação, porém, deve estar voltada a mecanismos de condições favoráveis para sua execução. Exemplo disso, seria bons recursos ofertados pelo Estado que permitissem melhores situações aos professores, boas condições de trabalho, além do reajuste salarial adequado, recursos didático-pedagógico e formação continuada aos professores voltadas à educação.

Luck (2009) trata essa participação democrática como uma demonstração de interesse, a participação de todos devem ser vistas como trocas de experiências e vivências que devem ser frutos de resultados para a execução, levando em consideração seus bons resultados. Indaga ainda, que a atuação na escola precisa ser integradora e cooperativa, com o

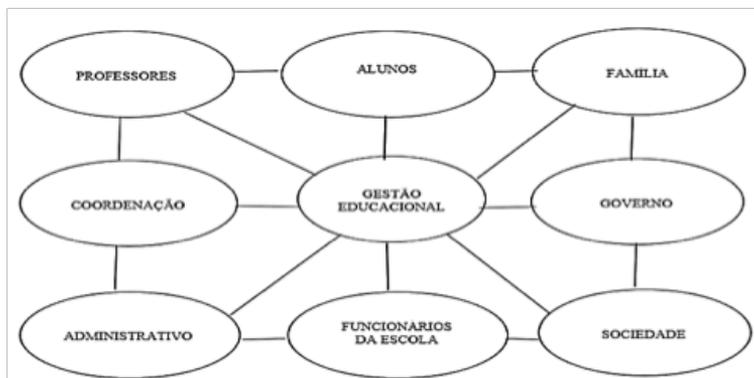
intuito de estabelecer um local de ensino-aprendizagem. Contudo, essa gestão participativa não está presente em todas as escolas atualmente, ainda há resquícios da administração escolar, na qual, visualiza interesses hierárquicos acima do ensino e da participação coletiva.

Com isso, é perceptível que a democracia é fundamental nas relações que serão estabelecidas. Assim sendo, ela precisa chegar a todos que fazem parte do setor organizacional, isso funciona de modo que a participação dos gestores, coordenadores, professores, funcionários e da sociedade em que a escola esteja inserida estejam cientes dos desenrolares das ações que serão executadas.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) corroboram com esse pensamento que tratam dos objetivos de terem uma gestão participativa. Isto é, os professores precisam saber também das tomadas de decisão que o Estado promove, não somente isso, mas saber que a escola faz parte de um conjunto maior. Os autores indagam ainda, que isso não deve ser visto isoladamente, pois a escola não é apenas uma classe de estrutura social, ela se faz necessária ainda, que o professor deve utilizar da sua autonomia e isso também é garantido por lei.

É sabido, que os desafios são constantes mesmo sendo um fator estabelecido por nuances administrativas. Contudo, deve ser levado em consideração campos de uma gestão democrática, na qual, precisa ter a intervenção das perspectivas do gestor educacional, dos professores e aprendizagem dos alunos. As práticas educativas e os documentos norteadores se entrelaçam no que diz respeito à colaboração de todos nas esferas pedagógica e administrativa. Essa participação, se dá a partir de um conjunto de valores, conhecimentos e ações construídas com as relações das ações do gestor educacional que darão ao professor autonomia na realização das suas aulas, o que ajudará na diminuição desses desafios.

A organização dos aspectos dentro da gestão participativa, garantem o processo de colaboração de todos no âmbito educacional. Brito e Carnielli (2011) entendem essa participação como uma desconstrução de que o diretor é o centro da escola e da ação pedagógica. Desse modo, essa hierarquia não existe dentro desse processo, pois todos devem fazer parte e estar cientes dos aspectos sociais e demandas da escola, como é mostrado a seguir.

Figura 1 - Comunidade Escolar.

Adaptado de: Brito e Carnielli (2011, p. 33).

É interessante perceber esse modelo dos autores, pois ele reflete novas perspectivas e questionamentos a serem pautados. Como por exemplo, por que os professores estão dissociados dos alunos ou da família? E ainda, o governo não faz parte da sociedade? Essas indagações retratam formas limitadas de escola e com isso, essa nova adaptação na composição dos pilares da escola precisa estar de maneira dinâmica e democrática, para que todos possam fazer parte desse processo.

Essa reconfiguração na estrutura dos setores da escola, demonstra que existem ferramentas para melhorar a autonomia das escolas. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 423) entende que isso ocorre quando a “escola executa um planejamento compatível com as realidades locais, aplica processos de tomada de decisões sobre problemas específicos, introduz mudanças nos currículos e nas práticas de avaliação, decide sobre utilização e controle de recursos financeiros.”. Visando isso, a qualidade do ensino depende também, dos aspectos vivenciados na comunidade escolar, pois todos são responsáveis pela aprendizagem dos alunos.

O senso comum por muitas vezes foi responsável pelo ensino tradicional, mas atualmente busca-se romper com essa dicotomia. Como já foi falado, a qualidade do ensino passa por mudanças devido às novas tecnologias, o capitalismo e a globalização. Paro (2008, p. 128) entende que “[...] considerar a qualidade do ensino em nossas escolas fundamentais consiste em levar em conta em que medida se alcança essa formação, tendo presente as dimensões individual e social.”. As medidas vivenciadas no contexto histórico, entendia a qualidade do ensino pelo esforço

do trabalho e a mão de obra, não levavam em consideração o ser social e criticidade do aluno, a educação não era feita com essa finalidade.

Com a democratização da gestão educacional, o modo de ensinar entendeu a necessidade também dessas transformações. A qualidade do ensino, precisa de formação continuada de professores, vivências coletivas de todo o corpo estudantil e recursos necessários para o ensino-aprendizagem dos alunos, se distanciando assim, do ensino conteudista. (PARO, 2008, p. 131) confirma esses desdobramentos entendendo que:

[...] é preciso uma política educacional corajosa, que não apenas convença o professor e os educadores escolares de modo geral a respeito da urgência dessa mudança de conduta, mas também lhes ofereça condições para que eles possam, de fato, concretizar uma nova prática escolar. Neste sentido, tal política educacional precisa tomar um conjunto de medidas efetivas que não somente melhore as condições de trabalho (melhores salários, menor quantidade de aluno por docente, disponibilidade de material escolar, etc).[...]

O gestor passa a ser uma ponte entre o ensino e o professor, isso acontece devido a essa reconfiguração na gestão escolar dentro das ações didático-pedagógicas. Para isso, é preciso estarem comprometidos em agir de maneira conjunta para a consolidação coletiva das atribuições de cada um. Para Luck (2012, p.70) “[...] a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos.”.

Esse processo é dinâmico, dando perspectivas de que todos naquele espaço fazem parte dos desdobramentos de ensino, pois o sujeito que está no campo da ação é o aluno e ele é o responsável por toda essa atividade em construção coletiva. Esse pensamento reforça ainda mais que a gestão educacional engloba todos os domínios da escola, atendendo aos pais, alunos e funcionários como agentes participativos e colaborando estabelecer objetivos para o ensino-aprendizagem. Essa participação visa implicações dos “processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos.” Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 458). Entendendo isso, esse processo educacional dá lugar a espaços

de aprendizagens, não se respalda somente a questões burocráticas, administrativas ou autoritárias.

Com isso, nessa democratização dos conceitos o currículo se põe como fator essencial no eixo do desenvolvimento. Tendo em vista as atividades de ensinar e aprender, que Segundo Luck (2009) devem ser demandas da escola sob um conjunto de experiências e tendo como centro o educando e não o conteúdo que será abordado. Nesse sentido, a gestão educacional possui o papel de conhecer e avaliar as metodologias utilizadas pela ação docente, visando melhorias para o ensino e permitindo a autonomia da dimensão pedagógica.

Na dimensão voltada à escola e à educação o princípio de autonomia está presente. Contudo, é necessário ainda ações externas para ela se realizar, diante disso, as formações, o salário adequado aos integrantes da escola, são posicionamentos que dependem do exercício dos órgãos responsáveis. Libâneo (2001, p. 116) discorre que:

[...] trata-se de uma autonomia relativa. As escolas públicas não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública. Os recursos que asseguram os salários, as condições de trabalho, a formação continuada não é originada na própria escola. Portanto o controle local e comunitário não pode prescindir das responsabilidades e da atuação dos órgãos centrais e intermediários do sistema escolar.

Percebe-se, que mesmo com a atuação dos núcleos das esferas públicas, a gestão precisa dessa função de organizadora dentro da escola. Não se pode deixar de lado seu papel pedagógico e administrativo, a gestão deve orientar, segundo Libâneo (2001) as atividades internas de acordo com as suas necessidades. Para que dessa forma, o espaço de trabalho e o ambiente escolar possa promover a aprendizagem dos alunos e assim a formação cultural e o desenvolvimento das suas potencialidades.

Nesse sentido, entra no campo da gestão educacional voltada para a finalidade da escola, que é o ensino e as concepções pedagógicas participativas. Segundo Prado (2012) obedecer ainda faz parte das escolas, contudo é preciso ressignificar essa cultura, pois o professor precisa fazer parte do dia a dia da sala de aula, trazendo também as vivências dos alunos. Nesse ponto a gestão, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 458) “[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das

ações [...]” e traz consigo a autonomia da participação dentro dos assuntos organizacionais, na qual, toda comunidade escolar faz parte.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consideração às questões levantadas, desde a época do capitalismo fabril muitos autores tentam discutir como deve funcionar a gestão escolar. Muitas vezes, um ensino destinado a mão de obra ou ao tecnicismo são aspectos que marcaram a escola durante os anos. Contudo, com a aprovação do Plano Nacional de Educação - PNE a escola passou a ser um espaço de decisões coletivas e participativas. Os gestores são indivíduos atuantes e comprometidos com o ensino-aprendizagem dos alunos, na qual, não busca apenas os resultados e essa construção se dá coletivamente com os outros setores da escola.

Com isso, os diretores da escola não devem pensar apenas na sua função, embora isso ainda ocorra. O gestor é a pessoa que participa das ações pedagógicas, administrativas e dos outros setores da escola, isso não deve ser visto como um modelo isolado. As ações democráticas pensadas pelos gestores nas escolas públicas perpassam a valorização do ensino tradicional e as intervenções pedagógicas.

Essa democratização nas escolas, possibilitaram eleições não apenas representativas como afirma Bernardo e Borde (2016) pois, as votações para se escolher um gestor vai ajudar nas tomadas de decisões da escola e no processo político e de participação de toda a comunidade escolar. Com isso, essa cidadania irá compreender esses processos e possibilitar o trabalho de todos os setores da escola.

Concluindo que essa participação efetiva se dará a partir do entendimento dos documentos que norteiam o ensino público no país e como esse processo democrático está se dando dentro do ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

BERNARDO, Elisângela da Silva; BORDE, Amanda Moreira. PNE 2014-2024: Uma reflexão sobre a meta 19 e os desafios da gestão democrática. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**. Universidade Estácio de Sá, v. 13, n. 33, 2016.

BITAR, Alan Barros; VICENTE, Kyldes Batista. A administração na educação: os primeiros escritos sobre a administração escolar. **Revista Humanidades e Inovação**. Palmas, v.7, n.7.7, p. 400-407, 2020.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, p. 26-41, 2011,

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular**: planejamento e organização da educação nacional. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Revista de Educação**. Salvador: Ceap, jan/abr, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA; João Ferreira; TOSCHI, Seabra Mirza. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PRADO, Edna. **Estágio na licenciatura em Pedagogia**: Gestão Educacional. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2012. (Série Estágios).

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v.4, n.1, p. 127-133. jan/abril, 2008.